

BAB 2

'LITERATURE REVIEW'

2.1. KONSEP 'MOTIVASI'

Pada umumnya adalah agak sukar untuk memberi definasi yang khusus bagi 'motivasi'. Perkataan 'motivation' berasal daripada perkataan Latin 'movere' yang bermaksud 'to move'. Robert C. Beck(1990) berpendapat bahawa ini disebabkan oleh kerana terdapat dua pendekatan utama terhadap motivasi iaitu 'regulatory approach' dan 'purposive approach'. Beliau menjelaskan :-

"..the most difficult task for a motivation theorist is to define motivation, particularly because there are two fundamentally different approaches to motivation. The regulatory approach emphasizes the body's responses to such disruptive forces as hunger and pain, while the purposive approach emphasizes the goal directed nature of behaviour.."14

Bagi Herbert L. Petri(1990), 'motivasi' merupakan satu konsep bagi menerangkan unsur yang menggerak dan 'memandu' perlakuan manusia. Mengikut Herbert:-

"Motivation is the concept we use when we describe the forces acting on or within an organism to initiate and direct behaviour. We also use the concept of motivation to explain in the intensity of behaviour"12

¹⁴ Robert C. Beck, Motivation, Theories and Principles, 3rd. edition, (New Jersey : Prentice Hall Inc, 1990) m.s. 17.

² Herbert L. Petri Motivation: Theory, Research and Applications, 3rd.edition (Belmont, C.A.: Wadsworth Publishing, 1990) m.s. 3.

Berdasarkan beberapa definisi yang diberikan oleh pengkaji-pengkaji terkemuka dalam bidang ini seperti Atkinson(1964), Jones(1955), Vroom(1964) dan Campbell & Pritchard(1976), Steers,R.M. dan Porter,L.W.,(1991)³ menyenaraikan tiga ciri asas yang dapat menerangkan fenomena motivasi iaitu:-

- (i) apakah yang menggerakkan (energizes) perlakuan manusia;
- (ii) apakah yang 'memandu' (directs or channels) perlakuan berkenaan; dan
- (iii) bagaimana perlakuan berkenaan dikekalkan (maintained or sustained).

John R. Hinrichs⁴ menyenaraikan tiga(3) komponen utama interaksi proses motivasi iaitu (i) usaha(effort), (ii) prestasi yang berkesan(effective performance) dan (iii) kepuasan atau komitmen kepada kerja dan Organisasi (satisfaction, or job and company comitment). Usaha mencerminkan sekuat mana manusia bekerja, berapa banyak tenaga digunakan kearah mencapai sesuatu matlamat. Prestasi yang berkesan pula merupakan hasil usaha yang terarah (directed effort) yang mana ditentukan oleh bentuk ganjaran yang diberikan. Apabila prestasi yang berkesan diberi ganjaran, kualiti kerja yang tinggi berkecenderungan untuk dikekalkan.

³ Richard M. Steers and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behaviour, 5th. edition (New Jersey : McGraw Hill International Editions, 1991) m.s. 5-6.

⁴ John R. Hinrichs, The Motivation Crisis - Winding Down and Turning Off (New York : A Division Of American Management Association(AMACOM), 1974) m.s. 45.

Satu lagi komponen yang berkaitan dengan motivasi mengikut Hinrichs ialah kepuasan yang diperolehi oleh individu daripada kerjanya. Hinrichs menjelaskan konsep ini sebagai "satisfaction derives from rewards given for effective performance and is the basis of employee morale. ...most frequently, high levels of effective performance were the cause of satisfaction, rather than the other way round".⁵

Dari segi teori pula, terdapat berbagai teori yang telah dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji dalam menerangkan fenomena 'motivasi'. Ada penulis-penulis membahagikannya kepada dua kategori iaitu teori-teori bercorak 'kandungan' (content) dan teori-teori bercorak Proses. Teori-teori bercorak 'content' menumpukan kepada keperluan, kepuasan dan 'instinct' individu yang dikatakan menggerakkan perlakuan yang mempunyai tujuan tertentu. Contoh-contoh teori bercorak 'kandungan' (Content) adalah seperti Teori Hairaki Keperluan oleh Maslow, Teori 'Motivator-Hygiene' oleh Herzberg, Teori Keperluan kepada Pencapaian (Need for Achievement) oleh McClellands dan Teori ERG (Existence, Relatedness and Growth) oleh Aldefer. Sebaliknya teori-teori bercorak proses (Process Theory) lebih berbentuk psikologi dan hasil interaksi manusia dengan alam sekitar. Contoh-contoh teori yang bercorak proses adalah seperti Teori Ekuiti oleh Adam. Teori 'Expectancy' oleh Vroom, dan Teori 'Goal Setting' oleh Locke.

A506426399

⁵ Ibid hal 53.

Satu pengkelasan teori-teori motivasi yang lebih lengkap dibuat oleh Steers dan Porter(1991)⁶ di mana beliau membahagikan teori-teori motivasi kepada tiga(3) jenis iaitu :-

- (i) 'Need Theories'
- (ii) 'Cognitive Theories'
- (iii) 'Reinforcement and Social Learning Theories'

Klasifikasi yang dibuat oleh Steers dan Porter lebih lengkap oleh kerana mereka memasukkan satu lagi kategori iaitu teori-teori motivasi yang dikategorikan sebagai 'Reinforcement and Social Learning Theories'. Sehubungan dengan itu, pendekatan dalam mengkaji teori-teori motivasi yang akan dibuat seterusnya adalah berdasarkan kepada ketiga-tiga kategori tersebut.

2.2. TEORI-TEORI MOTIVASI BERCORAK KEPERLUAN (NEED THEORIES OF MOTIVATION).

Mengikut David J. Cherington⁷, teori-teori awal motivasi adalah berasaskan kepada prinsip-prinsip Hedonisma, Naluri(Instinct) dan keperluan. Prinsip hedonisma ini bermaksud bahawa individu akan menjalankan kegiatan yang menghasilkan keselesaan dan kepuasan dan mengelakkan perkara-perkara yang membawa kepada kesakitan dan ketidakselesaan. Prinsip hedonisma ini gagal menerangkan sebab-sebab individu terlibat dalam aktiviti-aktiviti yang secara fizikalnya tidak memuaskan. Begitu juga teori-teori yang berasaskan

⁶ Steers & Porter, hal 24.

⁷ David J. Cherington, "Need Theories of Motivation", Motivation and Work Behaviour, 5th. edition, Steers R.M. & Porter L.W. (editor), (New Jersey McGraw-Hill International Editions, 1991), m.s. 31.

naluri(Instinct) telah diketepikan oleh kerana hasil kajian menunjukkan bahawa perlakuan-perlakuan adalah dipelajari (learned) bukannya secara semulajadi sebagaimana yang diutarakan oleh teori-teori yang berasaskan naluri. Pengkaji-pengkaji mula beralih kepada prinsip keperluan. David J. Cherington telah mendefiniskan keperluan(need) sebagai ‘...an internal state of disequilibrium or deficiency which has the capacity to energize or trigger a behavioural response’⁸. Apabila terdapat kekurangan dalam keperluan, individu akan bertindak untuk memuaskannya.

2.2.1. Teori Hairaki Keperluan Oleh Maslow

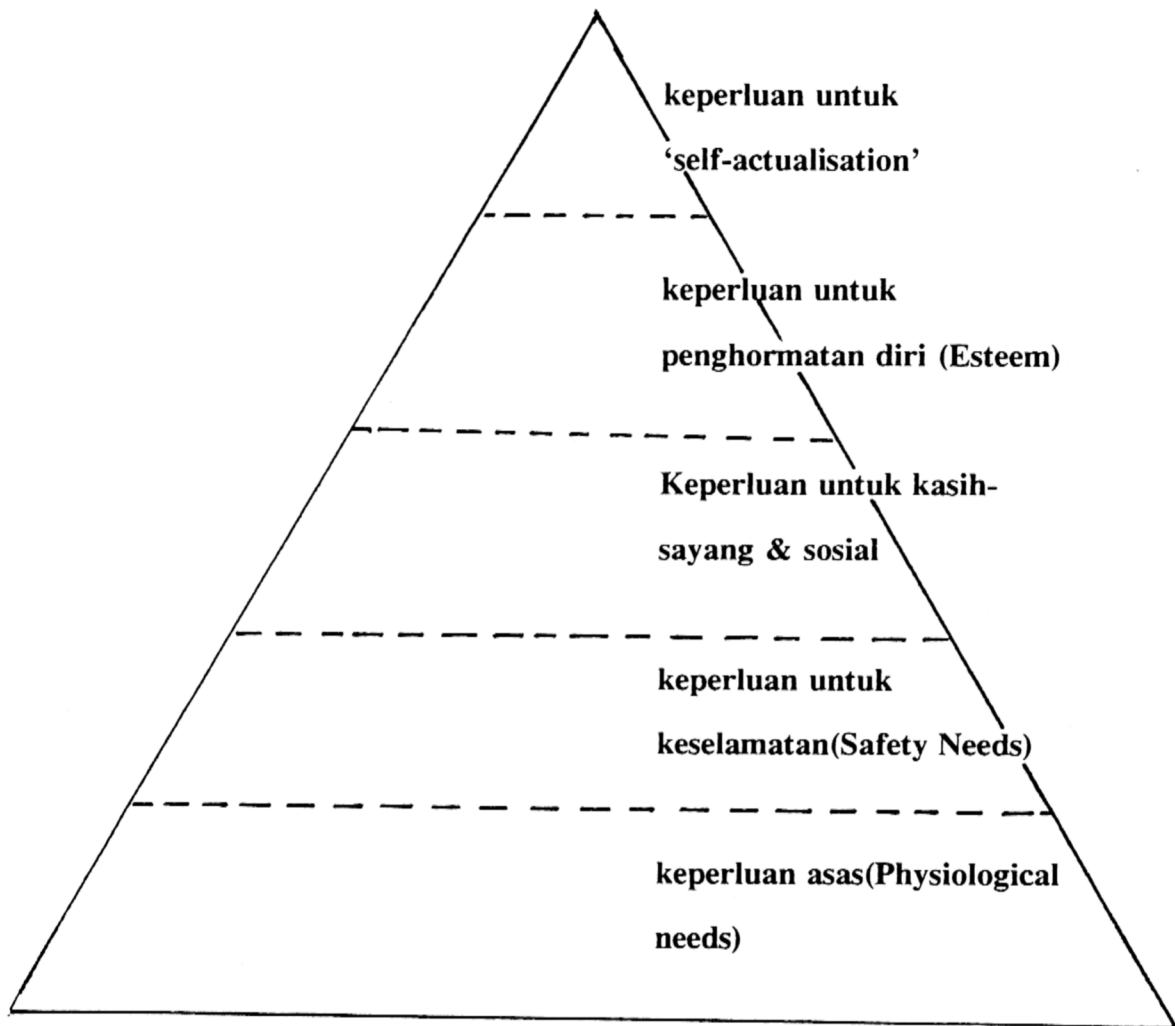
Di bawah kategori ‘Need Theories’ antara teori yang klasik ialah Teori ‘Maslow’s Hierarchy of Needs’ di mana Maslow membahagikan keperluan manusia kepada lima peringkat. Mengikut Maslow(1970)⁹, setiap orang mempunyai keperluan yang berbeza dari keperluan yang paling rendah iaitu keperluan asas atau ‘physiological needs’ dan ianya berubah kepada hirarki yang lebih tinggi setiap kali keperluan dalam hirarki yang lebih rendah dipenuhi. Proses ini berterusan daripada hirarki yang lebih rendah hinggalah ke peringkat yang paling tinggi iaitu ‘Self Actualisation’.

Kelima-lima peringkat keperluan dalam teori Maslow ini dapat digambarkan dalam rajah 1.

⁸ Ibid hal 32-33.

⁹ Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 2nd. edition, (New York : Harper & Row Publishers, 1970) m.s. 35-46.

Gambarajah 2 : Model Hairaki keperluan Maslow



sumber:¹⁰ Adair,J.(1990), "Understanding Motivation", m.s.21.

¹⁰ Adair, J., Understanding Motivation, (London : Talbot Adair Press, 1990) m.s. 21.

Maslow¹¹ berpendapat keperluan paling asas bagi manusia ialah keperluan fisiologi (Physiological needs) iaitu termasuk keperluan makanan, air, tempat perlindungan dan sebagainya. Pada peringkat ke-2 iaitu 'Safety Needs' termasuk keperluan kepada kestabilan, keselamatan, ancaman, sakit dan sebagainya. Peringkat ke-3 iaitu 'Needs for Love and Belonging' iaitu keperluan manusia untuk cinta dan dicintai. Peringkat ke-4 merupakan peringkat di mana keperluan manusia beralih kepada keperluan untuk diiktiraf, menjaga reputasi, prestij, keyakinan diri dan sebagainya. Akhirnya peringkat ke-5 iaitu 'Need for Self-Actualisation' merupakan peringkat yang terakhir dan paling tinggi bagi keperluan manusia mengikut teori Maslow seperti status dalam masyarakat dan sebagainya.

Walaupun terdapat bukti-bukti yang menyokong pendapat Maslow, tetapi ada berbagai kritikan telah terhadap teori ini telah dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji. Antaranya ialah John B. Miner¹² dimana beliau mempersoalkan tentang corak dan 'consistency' klasifikasi kategori keperluan-keperluan tersebut. Persoalan utama ialah tentang kewujudan kelima-lima peringkat hierarki keperluan Maslow dalam realiti. Di samping itu menurut Miner satu kelemahan utama dalam formulasi penyelidikan Maslow ialah dari aspek pengukuran di mana Maslow tidak memberikan definisi secara 'operational' pembolehubah-pembolehubah

¹¹ Maslow opcit m.s. 37-39.

¹² John B. Miner, Theories Of Organizational Behaviour, (Hinsdale Illinois : The Dryden Press, 1980) m.s. 28-29.

yang digunakan kecuali bagi sebilangan yang kecil sahaja. Contohnya konsep 'self-actualization' tidak diberi definasi yang memuaskan oleh Maslow.

Mengikut David J. Cherington(1989)¹³, terdapat beberapa kelemahan dalam teori Maslow iaitu (i) tidak ada bukti-bukti jelas yang menunjukkan wujudnya lima peringkat hairaki yang berbeza dalam keperluan manusia itu sendiri. Di samping itu , (ii) tidak terdapat bukti-bukti yang kukuh yang menyokong pendapat Maslow bahawa manusia akan menumpukan kepada peringkat keperluan yang masih belum tercapai dan (iii) pendapat Maslow bahawa "..gratification of one need activates the next higher needs" juga tidak dapat disokong. Ini adalah kerana keperluan-keperluan di peringkat yang lebih tinggi boleh mempengaruhi perlakuan manusia walaupun keperluan di peringkat yang lebih rendah masih belum dicapai.

2.2.2. Teori 'Existence, Relatedness and Growth Theory (ERG)'.

Teori ERG diutarakan oleh Aldefer(1972) sebagai penambahbaikan kepada teori hairaki keperluan Maslow. Ianya dianggap sebagai ringkasan kepada teori Hairaki Keperluan Maslow. Teori ERG dalam konteks perbandingan dengan teori Maslow dapat dilihat dalam jadual berikut:¹⁴

¹³ Cherington,D.J., opcit m.s. 37-38.

¹⁴ Miner, J.B., opcit m.s. 37.

JADUAL 2.1. : TEORI ERG DAN HIRAIKI KEPERLUAN MASLOW

Aldefer-ERG	Maslow-Hiraki Keperluan
Existence Needs	Keperluan Fisiologikal dan Keselamatan (jenis kebendaan)
Relatedness needs	Keperluan keselamatan jenis Interpersonal Love and belongingness need Esteem needs
Growth needs	Esteem needs that are self confirmed Self-actualization

(Sumber: John B. Miner, Theories Of Organizational Behaviour,
m.s.37)

Teori Aldefer mengkategorikan keperluan manusia hanya kepada tiga unsur iaitu "Existence Needs(E)", "Relatedness Needs(R)" dan "Growth Needs(G)". "Existence Needs" merupakan peringkat yang paling rendah iaitu meliputi semua keperluan fisiologi dan kebendaan. Ianya boleh disamakan sebagai meliputi keperluan asas dan keperluan kepada keselamatan dalam teori Maslow. "Relatedness Needs(R)" merupakan peringkat keperluan yang kedua iaitu berkaitan dengan keperluan untuk mempunyai perhubungan yang bermakna dengan orang lain. Kepuasan akan timbul apabila terdapat perkongsian perasaan dan pemikiran. Secara perbandingan ianya meliputi keperluan sosial, sebahagian daripada keperluan keselamatan dan 'Esteem' dalam teori Maslow. "Growth Needs(G)" pula merupakan peringkat yang tertinggi iaitu berkenaan dengan keperluan untuk bersifat kemanusiaan dan menggunakan sepenuhnya potensi diri yang ada. Ini merupakan peringkat 'self-actualisation' dan sebahagian keperluan 'self-esteem' dalam teori Maslow.

Perbezaan-perbezaan utama di antara teori ERG dibandingkan dengan teori Maslow ialah dari segi Teori ERG tidak mengandaikan keperluan manusia berkaitan di antara satu sama lain dalam bentuk hairaki yang berturutan. Aldefer berpendapat keperluan manusia di peringkat tertinggi akan digerakkan (activate) walaupun keperluan di peringkat yang lebih rendah belum dipenuhi. Begitu juga dari keadaan sebaliknya di mana kehampaan terhadap tidak tercapainya keperluan peringkat tertinggi akan mengakibatkan manusia akan berusaha semula untuk mencapai keperluan di peringkat yang lebih rendah.¹⁵

2.2.3. Teori Keperluan Kepada Pencapaian (Need for Achievement) Oleh McClelland.

Teori ini diketengahkan oleh McClelland di mana beliau memberi tumpuan kepada keperluan iaitu keperluan untuk pencapaian. Mengikut John B. Miner, teori ini pada asalnya diasaskan kepada perhubungan di antara kelaparan dengan bayangan makanan yang mempengaruhi proses pemikiran pemikiran. Adalah didapati lebih lama subjek yang dikaji tidak memperolehi makanan, lebih banyak perkataan-perkataan yang berkaitan dengan makanan yang ditulis dalam maklumbalas-maklumbalas mereka. Begitu juga jika seseorang itu diminta untuk menceritakan tentang potensi pencapaian (potential achievement) dalam satu gambar, motivasi pencapaian mereka dapat ditimbulkan.¹⁶

¹⁵ Cherington D.J., opcit m.s. 37.

¹⁶ Miner, J.B. opcit m.s. 47-48.

McClelland menggariskan beberapa ciri keadaan utama yang diutamakan (preferred) dan boleh mendorong individu yang mempunyai tahap keperluan pencapaian yang tinggi. Pertama, ialah keadaan yang memungkinkan individu mengambil tanggungjawab secara peribadi dan mendapat 'credit' peribadi bagi penghasilannya. Keduanya ialah keadaan yang bercirikan tahap kesusahan dan risiko yang sederhana. Selain daripada itu, perlu wujud maklumbalas yang jelas dan nyata mengenai kejayaan daripada usaha seseorang.

Beliau membezakan di antara 'High achievers' dengan 'low achievers' yang mana pada kebiasaannya 'high achievers' menetapkan matlamat tidak mudah dan terlalu susah untuk dicapai. Dalam teori ini McClelland membahagikan empat keperluan penting yang berkaitan dengan perlakuan dalam organisasi dan pembangunan ekonomi iaitu keperluan untuk pencapaian (Achievement), 'affiliation', otonomi dan kuasa. Di samping itu ianya dapat dirumuskan bahawa keperluan kepada pencapaian dalam teori McClelland dapat dipertingkatkan melalui latihan atau pendedahan kepada pengalaman baru.

2.2.4. Teori 'Motivator-Hygiene' Herzberg.

Teori ini diutarakan oleh F.Herzberg dan rakan-rakannya B.Mausner dan B.Snyderman dalam "The Motivation To Work"(1959)¹⁷ di mana mereka telah menjalankan kajian terhadap 228 orang pekerja profesional iaitu terdiri daripada Jurutera dan Akauntan. Mengikut

¹⁷ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Synderman, The Motivation To Work, 2nd. edition, (New York : John Wiley & Sons, 1959).

Herzberg kajian tersebut direkabentuk untuk menguji konsep bahawa manusia mempunyai dua set keperluan iaitu keperluannya sebagai binatang untuk mengelak daripada kesakitan dan keperluan sebagai manusia iaitu untuk berkembang secara psikologi.

Herzberg menggolongkan keperluan-keperluan kepada dua kumpulan sahaja iaitu faktor-faktor penggerak(motivator) dan kebersihan(hygiene). faktor-faktor tersebut juga dikenali sebagai faktor intrinsik dan extrinsik. Jika dilihat dalam konteks teori Maslow, faktor penggerak merangkumi faktor 'self-actualisation' dan 'self-esteem'. Di samping itu keperluan dalam faktor-faktor kebersihan pula meliputi keperluan asas atau fisiologi, sosial dan keselamatan.

Paul W.J. & Robertson K.B.¹⁸ menjelaskan faktor 'motivators' sebagai '...associated with job satisfaction, are all concerned with the task itself; their theme is job content. Because of their apparent capacity to create job interest and willing effort , they have been termed the 'motivators'. Sebaliknya faktor 'hygiene' adalah '...associated with job dissatisfaction, are all concerned with the environment in which the task is done.

Mengikut Hergberg¹⁹, berdasarkan kajian yang dijalankan, didapati lima faktor utama yang menentukan tahap kepuasan kerja. Kelima-lima faktor tersebut ialah (i) pencapaian(achievement), (ii)

¹⁸ W.J. Paul and K.B. Robertson, Job Enrichment & Employee Motivation, (United Kingdom : Research on Imperial Chemical Industries Limited 1967-1968) m.s. 14.

¹⁹ Herzberg, opcit m.s. 81.

pengiktirafan (recognition), (iii) kerja atau tugas itu sendiri (work itself), (iv) tanggungjawab (responsibility) dan (v) kemajuan(advancement). Herzberg mengkategorikan faktor-faktor ini sebagai faktor 'motivator' atau 'intrinsik' atau 'satisfier'.

Sebaliknya faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja mengikut Herzberg dikategorikan sebagai faktor 'Hygiene' atau ekstrinsik atau 'dissatisfier'. Faktor-faktor dalam kategori ini ialah seperti (i) dasar dan pentadbiran organisasi, (ii) penyeliaan, (iii) gaji, (iv) hubungan 'interpersonal' - penyeliaan dan (vi) keadaan tempat kerja.²⁰

Apakah kelemahan-kelemahan teori Herzberg ini?. Mengikut Adair, J. (1990), Herzberg tidak mengambilkira pergerakan hierarki keperluan dalam lingkungan dua kategori faktor tersebut. Ini menimbulkan persoalan mengenai tahap perbezaan di antara faktor dalam dua set tersebut akan mencerminkan perbezaan dalam pola-pola ciri-ciri psikologi dalam kumpulan profesional atau individu. Adair, J. menjelaskan;

"..yet although Herzberg pressed home his distinction between 'motivators' and 'hygiene', he himself allowed for some possibility of a fluctuating 'need hierarchy' operating within two clusters just as left open the question as whether different degrees of potency among the factors in two sets would reflect patterns of psychological characteristics in professional groups or individuals..²¹

²⁰ Victor H. Vroom and Edward L. Deci (editor), Management And Motivation, (Harmonsworth, Middlesx, England :Penguin Modern Management Readings, 1970) m.s. 88-89.

²¹ Adair, J. opcit m.s. 54-56.

Di samping itu, Paul W.J. & Robertson K.B.²² berpendapat teori Herzberg ini tidak mengambil kira perbezaan dalam pelbagai jenis individu, kumpulan-kumpulan atau budaya-budaya tertentu. Ianya lebih menumpukan kepada perbezaan pengalaman individu dalam suasana kerja berbeza. Sebaliknya kajian-kajian menunjukkan peristiwa-peristiwa berbeza mempunyai impak psikologi yang berbeza dan mempunyai kecenderungan untuk mengeluarkan tindakbalas tertentu dalam manusia.

2.3. TEORI-TEORI MOTIVASI KOGNITIF (COGNITIVE THEORIES OF MOTIVATIONS)

Teori-teori motivasi kognitif juga dikenali sebagai teori-teori motivasi berbentuk proses. Beberapa teori utama di bawah teori-teori motivasi kognitif adalah seperti teori Ekuiti oleh Adam, teori 'Expectancy' oleh Vroom, dan teori 'Goal-setting' Latham dan Locke. Secara umumnya teori-teori kognitif mengandaikan perlakuan individu dalam menjalankan sesuatu tugas adalah dibuat secara rasional atau dalam pemikiran yang sedar.

2.3.1. Teori Ekuiti.

Teori ini yang juga dikenali sebagai 'Adam's Equity Theory' mengandungi dua komponen asas iaitu input dan penghasilan(outcomes). Kedua-dua komponen ini dilihat dalam konteks hubungan atau 'pertukaran di antara pekerja dan majikan'. Adam²³ berpendapat dalam perhubungan yang melibatkan 'pertukaran', seseorang itu akan mengambil berat mengenai apa yang diberikan (input) dan apa yang

²² Paul W.J. & Robertson K.B. opcit m.s. 14-15.

²³ Edward L. Deci, Intrinsic Motivation, (New York : Plenum Press, 1975) m.s. 189.

diperolehi (outcomes) daripada perhubungan tersebut. 'Outcomes' merupakan ganjaran yang diperolehi oleh seseorang daripada perhubungan berkenaan seperti wang, keselesaan, kepuasan dan sebagainya. Input yang dimaksudkan termasuk pengalaman, kemahiran, usaha, pendidikan dan sebagainya.

Senarai 'Input' dan 'outcomes' yang disenaraikan oleh Miner dapat dilihat dengan jelas dalam jadual berikut.

**Jadual 2.2. : Input dan Penghasilan(Outcomes) dalam
Teori Ekuiti**

INPUT	PENGHASILAN
Pendidikan Kepandaian Pengalaman Latihan Kemahiran Kekananan Umur Sex Latarbelakang Etnik Status Sosial Usaha Perwatakan Peribadi Perolehan alat-alat Ciri-ciri pasangan/keluarga	Gaji Ganjaran Intrinsik penyeliaan yang memuaskan Faedah Kekananan (security benefits) Faedah sampingan Status Jawatan Simbol Status Prasyarat pekerjaan Suasana kerja yang kurang baik Monotoni Ketidaktentuan nasib Faktor-fakjtor ketidakpuasan (dissatisfier) Herzberg

**sumber : Miner,J.B. Theories Of Organizational
Behaviour, ms 108.**

Dalam teori ini Adam menerangkan bagaimana manusia berusaha untuk mencapai kesamaan dalam pertukaran sosial. Seseorang itu akan menilai nisbah ‘outcomes’ dengan ‘input’ mereka dan membandingkannya dengan nisbah orang lain. Perasaan ketidaksamarataan dan ketidakadilan akan timbul jika kedua-dua nisbah tersebut tidak sama. Ketidaksamaan (inequity) akan timbul dalam dua keadaan iaitu ‘overcompensated’ di mana nisbah ‘outcomes-input’ beliau lebih tinggi daripada orang lain dan ‘undercompensated’ di mana keadaan sebaliknya berlaku²⁴.

²⁴ Ibid m.s. 189.

Ketidaksamaan ini akan mengakibatkan ketidakpuasan samada dalam bentuk marah(*underreward*) atau rasa bersalah(*overreward*). Satu bentuk ketegangan diwujudkan secara *proportion* dengan jumlah ketidakseimbangan tersebut yang mana merupakan faktor motivasi kearah mengurangkan ketidak seimbangan tersebut.²⁵ Ketidaksamaan ini akan memberi motivasi kepada seseorang itu untuk mencapai tahap kesamaan (*equity*) melalui beberapa cara iaitu (i) mengubah input, (ii) mengubah penghasilan (*outcomes*), (iii) menghadkan (*distorting*) secara kognitif 'input' atau 'outcomes', (iv) meninggalkan bidang berkenaan, (v) bertindak ke atas pihak lain dan (vi) menggunakan perbandingan yang berlainan.²⁶

Beberapa kebaikan dari segi ianya menerangkan bagaimana nilai, kepercayaan dan sikap mempengaruhi perlakuan individu. Di samping itu teori ini memberi kesedaran terhadap kepentingan untuk memberi perhatian kepada persepsi atau perasaan yang wujud dalam organisasi.

Walau bagaimanapun mengikut Miner²⁷, teori ini mempunyai kelemahan dari segi ianya tidak memberikan hipotesis yang jelas dan bagi tujuan ramalan (*predictions*) mengenai 'reference source' bagi tujuan perbandingan apabila wujud keadaan kebebasan dalam membuat pilihan dan sumber yang berbagai. Teori ini juga gagal memberikan indikator mengenai apa strategi yang dijangka dipilih oleh individu bagi mengurangkan ketidaksamaan dalam keadaan berbagai reaksi yang

²⁵ Miner opcit m.s. 110.

²⁶ Deci opcit m.s. 191.

²⁷ Miner opcit m.s. 125-126.

mungkin timbul. Teori ini juga tidak menyediakan garis panduan faktor-faktor yang memainkan peranan penting sebagai input dan penghasilan. Perbezaan-perbezaan antara individu juga merupakan halangan kepada teori ini di mana individu berbeza bukan sahaja dari segi nilai dan bentuk input dan penghasilan yang diberikan tetapi juga toleransi dari segi ketegangan yang timbul dan kekuatan motivasi ekuiti.

2.3.2. Teori 'Expectancy' Oleh Vroom.

Teori ini juga dikenali sebagai teori 'Valence-Instrumentality-Expectancy (VIE)'. Ini adalah kerana teori ini mengandungi komponen-komponen tersebut iaitu 'expectancy', 'valence' dan 'instrumentality'.

Vroom mengandaikan perlakuan manusia adalah hasil daripada pilihan secara sedar yang dibuat oleh mereka. Ini dijelaskan oleh Craig C. Pinder bahawa "...people's behaviour results from conscious choices among alternatives and these choices (behaviour) are systematically related to psychological processes, particularly perception and formation of beliefs and attitudes. The purpose of the choices generally is to maximise pleasure and minimise pain.." ²⁸

²⁸

Craig C. Pinder, "Valence-Instrumentality-Expectancy Theory", Motivation and Work Behaviour, Steers & Porter (editor), (New Jersey : McGraw Hill International Editions, 1991) m.s. 144.

Konsep 'Valence' merujuk kepada nilai yang diberikan oleh seseorang individu terhadap sesuatu penghasilan contohnya kenaikan pangkat. Sehubungan dengan itu 'instrumentality' pula membawa maksud tanggapan individu terhadap sesuatu tugas itu perlu bagi memperoleh ganjaran yang diharapkan. Maksud 'expectancy' pula dalam konteks teori ini ialah tanggapan bahawa kemungkinan tahap usaha (effort) tertentu yang diberikan akan membawa penghasilan (outcomes) tertentu samada dalam bentuk gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya.²⁹

Edward E. Lawler III ada memberikan penjelasan yang agak baik mengenai perhubungan di antara ketiga-tiga komponen tersebut. Mengikut Lawler :-

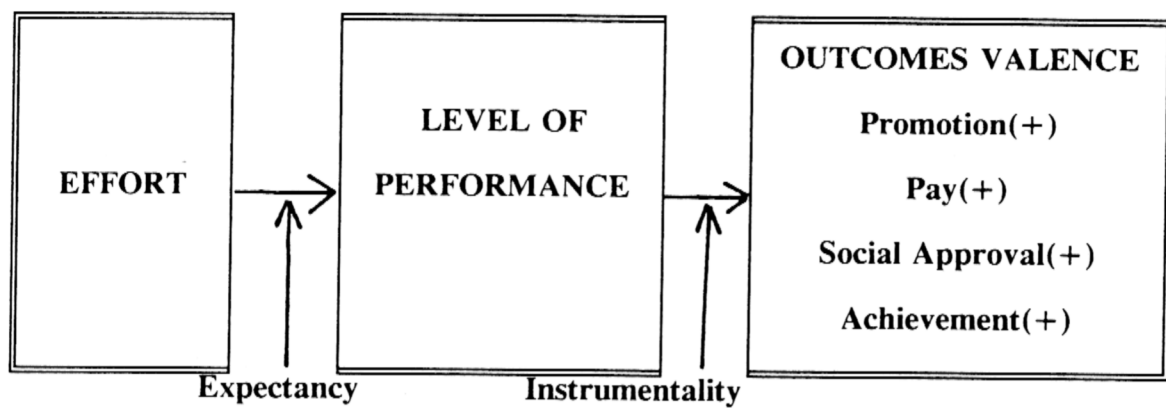
"In order for motivation to be present, the manager must both value promotion and see the relationship between his efforts and promotion. Thus for an individual reward or outcome the argument is that a multiplicative combination of its value and the appropriate effort-reward probability".³⁰

Konsep V.I.E. yang di kemukakan oleh Vroom dapat dijelaskan dalam bentuk gambarajah seperti berikut:-

²⁹ Beck, R.C. opcit m.s. 343.

³⁰ Edward E. Lawler III, "Job Design and Employee Motivation", Management and Motivation, Vroom, V.H. and Deci, E.L., (Harmonsworth, Middlesex, England : Penguin Management Readings, 1970) m.s. 161.

JADUAL 2.3. : RUMUSAN KONSEP V.I.E. VROOM



Sumber: Beck, R.C., Motivation: Theories and Principles, 3rd. edition, (New Jersey : Prentice Hall Inc, 1990) m.s. 343.

Miner mendedahkan bahawa kelemahan utama teori ini ialah oleh kerana ianya merupakan teori yang bercorak 'hedonistic' dan 'maximizing'. Sebaliknya motivasi manusia mengikut Miner, tidak bersifat 'hedonistic' atau 'maximizing'. Di samping itu, teori ini terlalu memberi penekanan kepada tahap kesedaran (consciousness) dan rasional yang tinggi. Dengan itu ianya mempunyai kelemahan dalam meramalkan peranan motif secara tidak sedar (unconscious) dalam motivasi manusia.³¹

2.3.3. Teori 'Goal-Setting' Oleh Locke.

Teori 'Goal-setting' oleh Locke ini menerangkan bahawa matlamat yang ditetapkan oleh individu sendiri ditentukan oleh nilai dan kehendak mereka. Sehubungan dengan ini matlamat yang ditetapkan tersebut akan

³¹ Miner opcit m.s. 162.

mempengaruhi perlakuan individu tersebut. Perlakuan tersebut samada untuk meningkatkan lagi atau mengurangkan usaha mereka dalam menjalankan sesuatu tugas.

Ringkasnya matlamat (goal) menentukan perlakuan individu. Matlamat individu ini akan berkaitan dengan matlamat organisasi di mana jika matlamat ditetapkan terlalu tinggi ini akan membawa kepada ketidakpuasan hati dan seterusnya mengakibatkan tahap produktiviti yang rendah. Sebaliknya jika matlamat yang ditetapkan boleh dicapai ianya akan meningkatkan produktiviti.

Mengikut Edwin A. Locke dan Gary P. Latham dalam Goal Setting: A Motivational Technique That Works, 1984³², kajian-kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa penetapan matlamat merupakan kunci kepada produktiviti tinggi serta dapat menjelaskan lagi 'expectation, mengurangkan kebosanan, meningkatkan kepuasan dan sukakan tugas, dan meningkatkan keyakinan dan kebanggaan dalam menjalankan tugas.

Locke & Latham menjelaskan:-

"People who are given specific, challenging goals perform better than people who are given specific , easy goals, vague goals(such as "do your best") or no goals...Goals facilitate performance in four ways: they direct attention and action, they mobilize energy and effort , they increase persistence, and they motivate the development of appropriate task strategies. Goals are most effective in producing high performance when they are both

specific and challenging. Even goals that cannot be fully reached will lead to high effort levels, provided that partial success can be achieved and is rewarded. The motivation to attain long-range goals can be facilitated by the setting of shorter-term subgoals."³³

Kebanyakan penulis mencadangkan tiga langkah dalam melaksanakan program penetapan matlamat(goal-setting). Ketiga-tiga langkah tersebut adalah seperti berikut;

- (i) menetapkan matlamat yang khusus, sukar tetapi tidak mustahil untuk dicapai.
- (ii) menggalakkan penyertaan individu terlibat dalam proses penetapan matlamat. Walau bagaimanapun Latham dan Locke(1979) penetapan matlamat secara penyertaan tidak akan meningkatkan prestasi jika pekerja menganggap penyertaan mereka tidak begitu menyeluruh dalam membuat keputusan tersebut.
- (iii) menyediakan maklumbalas khusus supaya individu-individu terlibat mengetahui perkembangan kerja-kerja berkenaan.

Teori ini juga mempunyai beberapa kelemahan atau kekurangan khususnya dari segi ianya tidak menyediakan pemahaman sebenar bagaimana matlamat (goals) dibentuk bagaimana penerimaan matlamat tersebut berlaku. in menimbulkan kesamaran mengenai apa yang dapat dijangkakan at high levels of goal difficulty dan status secara relatif goal-setting yang ditetapkan dan yang self-generated goal-setting. Satu lagi

kekurangan ialah masalah berkait dengan perbezaan antara individu .
Adalah terbukti bahawa goal specificity, goal difficulty and participation
dalam pembentukan matlamat mempengaruhi individu secara berbeza.³⁴

2.4. TEORI-TEORI MOTIVASI 'REINFORCEMENT AND SOCIAL LEARNING'

Teori 'reinforcement' ini yang dikaitkan dengan Skinner dan digolongkan
kedalam teori motivasi oleh Steers dan Porter. Ianya juga dinamakan teori
Modifikasi Perlakuan (Behaviour Modification Theory). Ini adalah kerana ianya
memberi penekanan tentang peranan persekitaran yang dikatakan boleh
meningkatkan (dan seterusnya 'reinforce' atau juga sebaliknya mengurangkan
tindakbalas seseorang. Mengikut teori ini, perlakuan manusia boleh diubahsuai,
ubah atau dibentuk melalui empat cara:-³⁵

- (i) 'Reinforcement' iaitu bermaksud bahawa perlakuan yang dikehendaki
(desired behaviour) diberi atau menerima ganjaran yang positif.
'Reinforcers' sama ada positif atau negatif diklasifikasikan samada
sebagai (i) 'Unconditioned or Primary Reinforcers' atau (ii) Conditioned
or Secondary Reinforcers'. 'Primary Reinforcers' adalah seperti
makanan, air, seks dan sebagainya. Sebaliknya 'Secondary Reinforcers'
adalah seperti kemajuan kerjaya, pujian, pengiktirafan dan sebagainya.

³⁴ Miner opcit m.s. 193-194.

³⁵ W. Clay Hammer, "Reinforcement Theory and Contingency
Management in Organizational Settings", Motivation and
Work Behaviour, 5th. edition, Steers & Porter(editor),
(New Jersey : McGraw-Hill International Editions,
1991), m.s. 66-69.

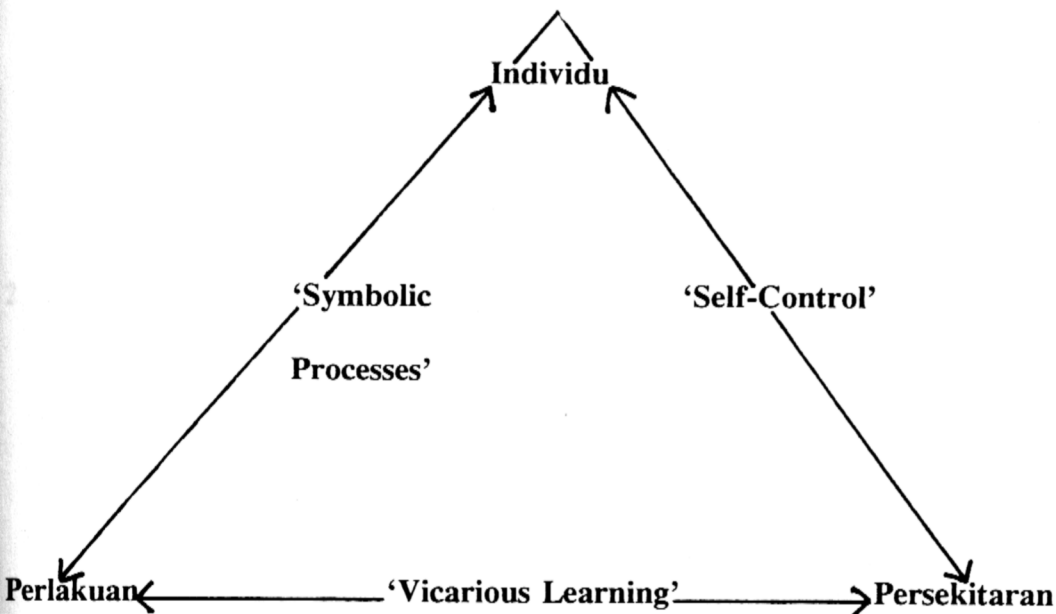
- (ii) **'Avoidance learning'** iaitu berkenaan dengan penghapusan sebahagian daripada penghasilan (outcomes) yang tidak diingini oleh pekerja. W. Clay Hammer³⁶ menjelaskan perbezaan dalam proses modifikasi perlakuan melalui **'Positive Reinforcement'** dengan **'Avoidance Learning'** ialah dari segi bahawa dalam **'Positive Reinforcement'**, individu berusaha untuk mendapat ganjaran daripada hasil persekitaran akibat daripada menjalankan kerja yang baik. Sebaliknya dalam konteks **'Avoidance Learning'**, individu bekerja kuat untuk mengelakkan aspek-aspek yang tidak baik daripada persekitaran itu sendiri.
- (iii) **Penghapusan (extinction)** dalam konteks ini merujuk kepada pengurangan perlakuan-perlakuan tertentu melalui cara tidak memberi tindak-balas kepada perlakuan-perlakuan tersebut di mana lama-kelamaan perlakuan tersebut akan hilang dengan sendirinya.
- (iv) **'Punishment'** pula merujuk kepada penggunaan tindakan yang tidak diingini keatas perlakuan yang tidak diingini. Dalam **'punishment'**, sesuatu ganjaran ditahan oleh kerana sesuatu perlakuan itu tidak dikehendaki.

³⁶

Ibid m.s. 69.

Di samping itu teori 'Social-Learning' pula menerangkan bahawa perlakuan seseorang individu adalah akibat daripada interaksi di antara individu dengan persekitarannya. Mengikut teori ini perlakuan individu dan persekitaran adalah saling pengaruh mempengaruhi. Individu mempengaruhi persekitarannya dan seterusnya mempengaruhi pemikiran dan perlakuan mereka³⁷.

Model asas teori ini adalah seperti berikut :-



Sumber: Steers & Porter, (editor), Motivation and Work Behaviour, 5th. edition (New Jersey : McGraw Hill International Editions, 1991) m.s. 170.

³⁷ Robert Kreitner and Fred Luthans, "A Social Learning Approach to Behavioural Management: Radical Behaviourists 'Mellowing Out'", Motivation and Work Behaviour, 5th edition, Steers & Porter, (editor), (New Jersey : McGraw-Hill International Editions, 1991), m.s. 169-170.

Berdasarkan model teori 'Social Learning' tersebut, didapati unsur-unsur utama dalam teori ini ialah (i) 'vicarious Learning', (ii) 'Symbolic Processes' dan (iii) 'Self-Control'. 'Vicarious Learning' ialah satu cara yang baik untuk mempelajari perlakuan yang kompleks ialah melalui pemerhatian, pembentukan model atau meniru model-model perlakuan. 'Symbolic processes' pula merujuk kepada nilai, kepercayaan dan matlamat yang mempengaruhi perlakuan-perlakuan tertentu. 'Self-Control' ialah keupayaan seseorang untuk menyatukan proses-proses persekitaran dan kognitif yang membawa kepada perlakuan-perlakuan tertentu.³⁸

2.5. KAJIAN-KAJIAN DI MALAYSIA.

Di Malaysia, kajian-kajian yang mempunyai kaitan rapat dengan motivasi telah banyak dijalankan. Kajian-kajian tersebut ialah mengenai kepuasan bekerja. Walau bagaimanapun kebanyakan kajian-kajian tersebut bersifat kajian kes dalam sesuatu Organisasi tertentu. Olehkerana ianya merupakan kajian kes kepada Organisasi tertentu adalah agak sukar untuk kita membuat satu generalisasi kepada Organisasi lain yang mempunyai latar belakang atau 'budaya' yang berlainan. Antaranya kajian-kajian tersebut ialah seperti Tam Weng Wah(1986): Job Satisfaction of Public Sector Employees: A Case Study Of

³⁸ Arshad Hashim, Correlates of Public Employees Motivational Orientations and Motivation Towards In-Service Training in Malaysia, Ph.D Dissertation, Universiti Pertanian Malaysia, 1993, m.s. 50-51.

The Civilian Employees in The Ministry of Defense, Yap Lai Peng(1989): A Study of Job Satisfaction Among Doctors in Government Hospitals dan Lim Siew Chin(1990): Employee Job Satisfaction in Small and Medium-sized Firms in The Metal Based Industry. Pada umumnya semua kajian-kajian tersebut lebih menumpukan kepada kepuasan kerja khususnya dari segi dimensi-dimensi kepuasan kerja.

Persoalan yang boleh ditimbulkan ialah adakah kajian-kajian yang lepas yang telah dijalankan di Malaysia memadai untuk dijadikan panduan dalam memahami motivasi pekerja dalam Organisasi?. Adakah penemuan-penemuan kajian-kajian berkenaan boleh 'digeneralisasikan' kepada Organisasi yang lain?. Dalam konteks ini pandangan Lim Siew Chin (1990) yang merumuskan pemerhatian beliau berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan di Malaysia dan Singapura boleh diterima. Pandangan beliau adalah seperti berikut :-

"However it is worthy of note that all these previous studies conducted at postgraduate level were purely case studies in nature. Therefore their findings cannot be generalised to other companies since the situational factors vary from one study to another"³⁹

³⁹ Lim Siew Chin, Employee Job Satisfaction in Small and Medium-Sized Firms in Metal Based Industry, Master's in Business Administration Research Project, Faculty Of Economics and Administration, University of Malaya, 1990, m.s. 22.

2.6. RUMUSAN TEORI-TEORI.

Secara umumnya, konsep dan pengertian 'motivasi' dapat dirumuskan sebagai merangkumi tiga ciri-ciri asas sebagaimana yang diberikan oleh Steers dan Porter(1991) iaitu (i) apakah yang menggerakkan(energizes) perlakuan manusia, (ii) apakah yang memandu (directs or channels) perlakuan berkenaan, dan (iii) bagaimana perlakuan berkenaan dikekalkan (maintained or sustained).

Sehubungan dengan itu teori-teori yang telah dibuat imbasan pula meliputi tiga kategori utama iaitu :-

- (i) Teori-teori bercorak keperluan(need) seperti teori Hairaki Keperluan oleh Maslow, Teori ERG oleh Aldefer, Teori Keperluan kepada pencapaian oleh McClellands dan Teori 'Motivator-Hygiene' oleh Herzberg.
- (ii) Teori-teori Kognitif iaitu seperti Teori Ekuiti oleh Adam, Teori 'Expectancy' oleh Vroom dan Teori 'Goal-Setting' oleh Latham dan Locke.
- (iii) Teori-teori 'Reinforcement and Social Learning'.

Berdasarkan kepada kategori-kategori teori yang ada mengenai motivasi, dapatlah dirumuskan bahawa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi individu juga dapat dilihat dalam tiga aspek iaitu (i) faktor-faktor berkaitan dengan Individu itu sendiri, (ii) faktor-faktor berkaitan dengan kerja atau tugas individu dan (iii) faktor-faktor berkaitan dengan Interaksi individu dengan persekitaran atau faktor persekitaran kerja individu.

Dalam konteks ini satu teori yang lengkap yang menyatukan ke semua aspek tersebut secara 'total' tidak perolehi. Mengikut Steers dan Porter(1991):-

"What does exist is a set of different theories that address themselves to one or more of these sets of variables, none of which, however, is completely and thoroughly comprehensive(both in terms of hypothesized interaction effects among the variables and in terms of accounting for a diverse array of evidence)".⁴⁰

⁴⁰ Steers & Porter opcit hal 577.